

Matteo Quagini

Le 4 P del Change Management

Un modello Agile per la digital transformation



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Matteo Quagini

Le 4 P del Change Management

Un modello Agile per la digital transformation



FrancoAngeli

TOOLS

Isbn: 9788835167150

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*A Chloé, Cécile e Charlotta e
ai miei genitori Aurelia e Giorgio.*

*Quando la tempesta sarà finita, probabilmente
non saprai neanche tu come hai fatto ad
attraversarla e a uscirne vivo. Anzi, non sarai
neanche sicuro se sia finita per davvero. Ma su un
punto non c'è dubbio... Ed è che tu, uscito da quel
vento, non sarai lo stesso che vi è entrato.*

Haruki Murakami

Indice

Prefazione , di <i>Massimo Dal Checco</i>	pag. 11
Introduzione: il metodo delle 4P per governare la digital transformation	» 13
1. La gestione del cambiamento: che cos'è e come deve essere affrontata a livello individuale e organizzativo	» 19
1. Il modello delle 4P: la gestione del cambiamento visto come un processo di trasformazione	» 22
2. L'importanza di integrare la gestione dei progetti (<i>the technical side of change</i>) con la gestione del cambiamento (<i>the people side of change</i>)	» 25
3. Organigramma di progetto e ruolo del team di change management	» 31
4. Il ruolo cruciale del middle management nei cambiamenti organizzativi	» 32
5. Gestire l'inerzia organizzativa al cambiamento	» 33
6. Capitale intangibile e gestione del cambiamento	» 36
7. Conclusioni: concetti fondanti il modello delle 4P del cambiamento organizzativo Agile	» 38

2. 1P come <i>Purpose</i> – Chiarire la strategia alla base del cambiamento	pag. 41
1. Come definire e presentare gli obiettivi alla base del cambiamento: SMART Change Management Canvas	» 41
1.1. Strategia: definire il perché del cambiamento	» 44
1.2. Management: on boarding, project management e change management	» 45
1.3. Allineamento: armonizzare gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione	» 48
1.4. Process mapping e <i>reengineering</i> : definire quali processi cambieranno e come	» 50
1.5. Business e technology: individuare le tecnologie che supporteranno il cambiamento	» 51
1.6. I ritorni dell'investimento a livello individuale (WIIFM) e organizzativo (WIIFU)	» 53
2. Conclusioni: comunicare gli obiettivi individuali e organizzativi con la SMART Change Management Canvas	» 54
3. 2P come <i>Processes</i> – Individuare e ripensare i processi strategici alla base del sistema profondo aziendale	» 57
1. Catena del valore vs <i>Interaction Field</i> : change management e design thinking	» 57
2. Il lato umano del <i>reengineering</i> : il sistema profondo dell'organizzazione	» 60
3. Comitati di processo: la visione condivisa e integrata dei processi gestionali	» 62
4. Conclusioni: il sistema profondo alla base del cambiamento dell'organizzazione	» 65
4. 3P come <i>Preparation</i> – La gestione delle conoscenze nei processi di cambiamento	» 67
1. Costruire la <i>learning organization</i> nell'era dell'Intelligenza Artificiale (AI)	» 67
2. Processi di training: l'approccio “ <i>train the trainer</i> ”	» 69
3. La preparazione degli UAT come gestione del cambiamento organizzativo	» 72

4. L'organizzazione antifragile: la preparazione mentale dell'organizzazione	pag. 73
5. Conclusioni: preparazione individuale e di gruppo al cambiamento	» 76
5. 4P come Performance – Gestire le prestazioni individuali e collettive nella nuova organizzazione	» 77
1. Affrontare i processi di collaudo (UAT) e messa in produzione delle nuove tecnologie (cut-over) ottimizzando le prestazioni dell'organizzazione	» 77
2. Resistenza al cambiamento e gestione delle prestazioni	» 78
3. Performance e post go-live: come evitare i ritorni alle cattive abitudini	» 83
4. <i>Organizational readiness</i> : testare le abilità dell'organizzazione ai fini del cambiamento organizzativo	» 84
5. La mappa strategica del cambiamento attraverso il modello delle 4P: vincere la sfida dell' <i>adoption</i>	» 85
6. Conclusioni: il modello delle 4P in un processo integrato e Agile per governare la digital transformation	» 87
6. Change management in azione	» 91
1. Habasit Italiana S.p.a. – Roll-out SAP con metodologia Agile Scrum e 4P CM	» 91
<i>Intervista a Gabriella Vaccher</i>	» 93
<i>Intervista a Paolo Pedron</i>	» 96
2. MUT Meccanica Tovo S.p.a. – Come coniugare il cambiamento dei processi produttivi in ottica Lean/Kaizen con l'arte	» 100
<i>Intervista a Paolo Tovo</i>	» 101
3. Masi Agricola S.p.a. – Il passaggio da azienda padronale ad azienda manageriale quotata in Borsa: il successo di un'organizzazione anche attraverso la valorizzazione dei suoi asset intangibili	» 104
<i>Intervista a Raffaele Boscaini</i>	» 105

Postfazione: torniamo all'essere umano per far funzionare le macchine , di <i>Carlotta Silvestrini</i>	pag.109
Ringraziamenti	» 113
Bibliografia	» 115

Prefazione

di *Massimo Dal Checco**

Ringrazio Matteo e sono onorato che mi abbia scelto per scrivere la prefazione al suo libro.

Nell'era della digitalizzazione e dell'innovazione continua, il cambiamento è diventato una costante in tutti i settori.

Ma nessuno più di chi abbraccia le discipline STEM vive questa realtà in modo così intenso. L'evoluzione rapida delle tecnologie di frontiera accelera in modo impressionante sia per investimenti sia per adozione, favorendo la crescita competitiva dei concorrenti che per primi ne adottano le potenzialità.

Se a questo aggiungiamo un mondo dove la geopolitica impatta sempre di più e sempre più velocemente sui mercati e sulle economie, capiamo bene che le organizzazioni devono essere pronte. Pronte a rispondere rapidamente ai cambiamenti. La capacità di adattarsi agilmente alle sfide e alle opportunità non è più un vantaggio competitivo, ma una necessità per la sopravvivenza e il successo. Tanto sono complesse le sfide esterne, altrettanto lo sono quelle interne alle organizzazioni, prima fra tutte l'adattabilità dei modelli ai cambiamenti necessari.

Questo libro ha l'obiettivo di fornire una guida pratica e applicabile per implementare con successo strategie agili di cambiamento nel proprio contesto aziendale.

È scritto per i leader aziendali, di progetto, di consulenza e per tutti quelli coinvolti nel processo di cambiamento. Si concentra sul fattore

* Presidente di Anitec & Assinform, Owner SIDI Group.

umano del cambiamento. Comprendere come le persone reagiscono, come motivarle e come facilitare la loro transizione è fondamentale per il successo. Il digitale, in questo panorama, diventa il più grande abilitatore a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi che l'azienda vuole ottenere.

Questo libro diventa così un compagno prezioso per la gestione dei vostri progetti di digital transformation.

Buona lettura.

Introduzione: il metodo delle 4P per governare la digital transformation

Attualmente le aziende modernamente strutturate stanno affrontando processi di digital transformation per rimanere competitive in un ambiente in forte cambiamento. I Cigni Neri, come sono stati definiti da Taleb, sono sempre più frequenti e per definizione non prevedibili, si pensi a quanto accaduto con il Covid, la guerra della Russia in Ucraina e il conflitto israelo-palestinese. Questi avvenimenti esogeni hanno avuto e avranno una ricaduta molto forte anche sulla vita delle nostre aziende, si pensi in tal senso a come lo smart working sia diventato pratica comune per molte attività professionali e a come molte aziende che avevano rapporti commerciali con la Russia e/o Israele o la Palestina abbiano dovuto rivedere del tutto o in parte il loro modello di business. Siamo ormai entrati nell'era del **cambiamento continuo**, parafrasando Charles Darwin: “Non sarà l'azienda più ricca o intelligente che sopravvivrà ma quella che si adatterà meglio al cambiamento”.

In quest'ottica, la digital transformation è ormai unanimemente riconosciuta come un processo che cambierà i modelli di business di molte organizzazioni. Ma quando parliamo di digital transformation (DT) a che cosa ci riferiamo precisamente?

Vi sono parecchie definizioni in letteratura e, se chiedete a dieci diversi Managing Director o Chief Information Officer, è molto probabile che vi daranno una definizione di DT che differirà del tutto o in parte da quella dei loro colleghi. Ma se andiamo ad analizzare attentamente la parola in questione, ci accorgiamo immediatamente che è composta da due differenti aspetti: da un lato, il “digital” e, dall'altro,

la “transformation”. Avere una chiara visione di che cosa si intenda per digital è abbastanza intuitivo, si pensi solo a tecnologie come l’Intelligenza Artificiale, la Realtà Aumentata e la Robotic Process Automation e/o la sostituzione delle montagne di documenti cartacei con l’Archiviazione Sostitutiva a Norma, che stanno impattando sui processi organizzativo-tecnologici di molte aziende.

Meno intuitivo è capire che cosa invece si intenda per transformation. La trasformazione di un’azienda, attraverso le cosiddette tecnologie digitali, diventa tale se l’azienda vista come **sistema socio-tecnico-cognitivo** riesce ad *adattarsi* in maniera virtuosa ai nuovi processi gestionali e/o direzionali che sono stati ripensati alla luce di questi dirompenti cambiamenti tecnologici.

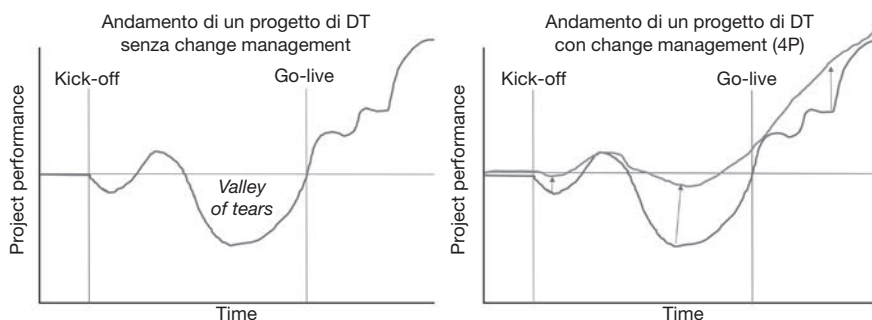


Fig. 1 – La “valle delle lacrime” nei progetti di digital transformation e come attenuarla con il change management (nostra elaborazione da fonte SAP)

Sintetizzando, l’aspetto organizzativo diventa cruciale e non può per nessun motivo essere sottovalutato perché il fatto di ignorarlo può avere effetti devastanti su questi cospicui investimenti. Si pensi per un attimo a quella che è stata definita la *valley of tears* (Fig. 1), ossia la **valle delle lacrime** che i dipendenti di molte aziende devono attraversare per non essere stati in grado di gestire l’impatto che queste tecnologie *disruptive* hanno avuto sui processi che sono stati ripensati per adattare la “nuova” organizzazione all’utilizzo virtuoso delle tecnologie digitali implementate.

Secondo McKinsey, il 70% dei progetti di trasformazione digitale non raggiunge gli obiettivi pianificati. Tutti coloro che hanno gestito un progetto, per esempio riguardante il cambiamento di un sistema ERP, riconoscono il ruolo cruciale di una corretta gestione del cambiamento (vedi Fig. 1). Ciò è particolarmente significativo in quanto

le organizzazioni si stanno sempre più spostando verso prodotti basati sul *cloud*, adottando in questo modo processi standard che comportano un'innovazione continua delle proprie procedure interne.

Tuttavia, la maggior parte dei progetti gestiti su larga scala si concentra solo sulla metodologia di gestione del progetto, la cui importanza non può essere sottovalutata, ma copre solo l'aspetto progettuale/tecnico del cambiamento (*the technical side of change*). C'è un altro aspetto cruciale da considerare quando si affronta un percorso di trasformazione digitale, quello che è stato definito *the people side of change*, ossia il lato umano del cambiamento.

Per aiutare le persone ad abbracciare il cambiamento è sostanziale avere un metodo solido per affrontarne tutti gli aspetti critici, come per esempio: resistenze, cambiamento di mentalità, cambiamento nelle procedure di lavoro ecc., ossia in ultima analisi facilitare l'*adoption* delle nuove tecnologie e processi introdotti con i progetti di digital transformation. Il metodo delle **4P del cambiamento organizzativo**, che presenterò in questo libro, si basa su quattro diversi elementi che devono essere analizzati e misurati in profondità per garantire che i risultati del cambiamento siano quelli pianificati e per consentire alle aziende di raggiungere i loro obiettivi di trasformazione digitale senza incorrere in costosi fallimenti. Innanzitutto, identificare e comunicare in maniera assertiva a tutte le persone coinvolte l'**obiettivo/scopo del cambiamento (Purpose)**. Significa, in sintesi, iniziare comunicando, a tutti i partecipanti, in maniera trasparente e possibilmente basata su dati oggettivi, il "perché" del cambiamento. Come primo obiettivo da raggiungere è necessario chiarire a tutte le persone coinvolte perché questo cambiamento è cruciale sia per il loro futuro (*what's in it for me*) sia per il futuro dell'azienda (*what's in it for us*).

Dopo aver chiarito lo scopo "autentico" e "che cosa l'organizzazione e ogni persona al suo interno ci può guadagnare dal cambiamento", ci si deve concentrare sulle cose cruciali che cambieranno inevitabilmente quando si introducono nuovi sistemi all'interno di progetti di trasformazione digitale, ossia: i **processi (Processes)**. Altri metodi di gestione del cambiamento come Prosci ADKAR, che è uno dei metodi di change management tra i più famosi al mondo, ignorano questo fattore cruciale. Per aiutare le persone a cambiare il proprio lavoro quotidiano, è necessario ripensare e riprogettare i processi utilizzati quotidianamente

per svolgere le proprie attività. Il team di change management dovrebbe aiutare le persone coinvolte ad abbracciare il cambiamento, non con il “software in mente” ma con i problemi che creano loro frustrazione a livello organizzativo legati ai processi gestionali che sono in fase di reingegnerizzazione, quello che Michael Hammer, uno dei teorici del *reengineering*, ha definito il “sistema profondo dell’azienda”.

Per avere successo in questa fase cruciale, è necessario concentrarsi sui processi strategici che a volte sono di difficile individuazione e quindi considerati quasi “invisibili”, che da un lato creano valore per i clienti e dall’altro consentono all’azienda di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Con gli strumenti corretti, come la matrice dei processi e sistemi di design thinking, è possibile individuarli e lavorare su di essi per consentire alle persone in azienda di abbracciare al meglio il cambiamento.

Uno degli errori più frequenti che commettono molti project manager è quello di iniziare le sessioni di collaudo dei sistemi senza preparare in modo adeguato i propri “studenti”. Questo è uno dei momenti più critici in un progetto. Se questa fase di training non è gestita correttamente può innescare conseguenze così dannose da generare molte difficoltà rendendo difficile raggiungere l’avvio dei sistemi (go-live) senza troppe criticità.

La fase di **formazione** (*Preparation*) è fondamentale per essere pronti ad affrontare correttamente il test di collaudo utente (UAT). In realtà, ciò che spesso accade è che i team affrontano queste importanti prove con poca preparazione e poca consapevolezza, ed è questo uno dei motivi più significativi per cui i progetti falliscono. Prepararsi non significa solo organizzare la fase di training. Significa preparare la formazione in modo che le persone acquisiscano le giuste conoscenze in maniera virtuosa con tutto il supporto di cui hanno bisogno (per esempio, pianificazione chiara, documentazione accurata e ben redatta, manuali sviluppati a quattro mani con la consulenza, esercitazioni *ad hoc* sui processi critici ecc.). Generalmente, in particolare nei cambiamenti di sistemi ERP, tutta la formazione è organizzata esclusivamente per moduli/funzioni software (Finance, Controlling, Supply Chain, Field Service, Asset Management, Produzione ecc.). Tuttavia, la vita lavorativa reale di un’azienda è gestita da processi *end-to-end*. Per ottenere un go-live regolare, è indispensabile prevedere anche una formazione

end-to-end che consenta ai team di essere pronti ad affrontare i collaudi dei sistemi in maniera virtuosa.

Last but not least sarà testare le **prestazioni (Performance)** che la “nuova” organizzazione è in grado di raggiungere una volta arrivati in fondo al progetto di digital transformation. Allo stesso modo di quando si inizia a imparare una nuova lingua o un nuovo sport, la conoscenza passiva è solo il primo passo. Il vero test verrà condotto solo quando si metteranno in pratica le lezioni apprese teoricamente. La competenza o la conoscenza sono diverse dalla capacità o dall’abilità. Per esempio, potreste leggere un manuale di tennis da cima a fondo, ma questo non farà di voi il nuovo Jannik Sinner. Conoscere è solo il primo passo, saper utilizzare abilmente (*adoption*) ciò che si è appreso è tutto. Come negli sport quali il calcio, il tennis, il golf, la pallavolo, si deve essere pronti con la giusta mentalità, la giusta conoscenza, la giusta capacità e la giusta consapevolezza del contributo che si può apportare al proprio team.

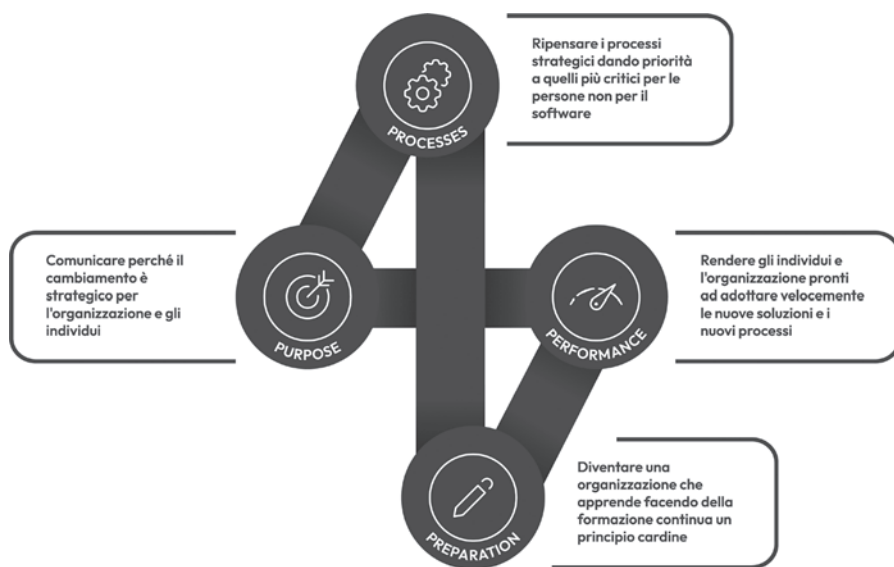


Fig. 2 – Le 4P del change management (fonte: ©Matteo Quagini)

Concludendo, riuscire a utilizzare un modello semplice ma solido, come quello delle 4P, per gestire il cambiamento è il primo importante passo per affrontare con un linguaggio comune e condiviso progetti di digital transformation. L’altro aspetto fondamentale, come

sopra menzionato, è quello di integrare l'aspetto tecnico del cambiamento, identificato con le metodologie di project management (PM), con l'aspetto umano, ossia con le metodologie di change management (CM). Sostanzialmente le metodologie di project management si possono suddividere in due principali: a cascata (*waterfall*) e per processi reiterati (*Agile*). Questo libro pone enfasi sull'importanza di integrare il project e il change management in maniera Agile.

La parola **agile** ha in questo scritto un duplice significato. Il primo fa riferimento a uno strumento di change management semplice da comprendere ma solido che supporta in maniera flessibile e snella le aziende che se ne dotano. Il secondo significato, invece, si riferisce alla metodologia **Agile Scrum** di project management che utilizzerò in questo libro come metodologia di PM da integrarsi con lo strumento di CM.

Le **interviste finali** a quattro imprenditori/CEO/manager di Habasit Italiana S.p.a., MUT Meccanica Tovo S.p.a. e Masi Agricola S.p.a, che hanno attuato questi cambiamenti tecnologici e organizzativi renderanno ancor più concreta la narrazione, approfondendo le tematiche su cui il modello delle 4P è basato.

1

La gestione del cambiamento: che cos'è e come deve essere affrontata a livello individuale e organizzativo

Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare.

Winston Churchill

La gestione del cambiamento, in inglese “change management”, è ormai sulla bocca di tutti. Se “googlate” questa parola vi verranno restituiti circa 6.390.000.000 risultati. Anche se di change management si parla moltissimo, sia in rete sia in azienda, l’esperienza insegna che non molte persone hanno chiaro a che cosa ci si riferisca precisamente. Molti professionisti del settore ICT riducono il change management a qualche attività non ben definita legata al training delle risorse coinvolte e a qualche comunicato roboante proferito in pompa magna durante la riunione di kick-off dei progetti, del tipo “il progetto che cambierà le sorti dell’azienda”. Purtroppo, poco dopo che lo slogan è stato annunciato, con tanto di applauso del pubblico presente, ce ne si dimentica in fretta. Sfortunatamente, in molti casi, il change management viene a ribussare alla porta di tanti *steering committee* e/o consigli di amministrazione quando gli obiettivi progettuali che l’azienda si era posta non vengono raggiunti e si iniziano a versare le prime “lacrime” di dolore dovute a: ritardi di progetto, insoddisfazione delle persone se non addirittura perdita delle stesse per dimissioni, budget non rispettati ecc. L’esperienza ventennale in progetti di cambiamento mi ha insegnato che sottovalutare questi aspetti di gestione del cambiamento fa la differenza tra progetti pienamente riusciti e progetti parzialmente o totalmente falliti; in particolare, quando questi ultimi